Gerenciando equipes de projetos I

APRESENTAÇÃO

A mágica e o poder das equipes são capturados pelo termo “sinergia”, que deriva da palavra grega sunergos, ou seja, “trabalhar junto”. Existe a sinergia positiva e a negativa. A essência da sinergia positiva pode ser encontrada na frase “o todo é maior do que a soma das partes”.

Equipes de alto desempenho se tornam campeãs, criam produtos excepcionais, superam as expectativas do cliente e realizam os projetos antes do prazo e conforme o orçamento. Elas são unidas por interdependência mútua e um objetivo ou visão comum. Confiam umas nas outras e demonstram um alto nível de colaboração. Nesta Unidade de Aprendizagem, serão discutidos aspectos-chave relacionados ao gerenciamento de equipes em projetos.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Analisar o "modelo de cinco fases" para o desenvolvimento de uma equipe.
- Identificar os fatores situacionais que afetam o desenvolvimento da equipe.
- Descrever os pontos fundamentais na formação de equipes de projetos de alto desempenho.

INFOGRÁFICO

Neste infográfico, sintetizamos o conteúdo que será abordado nesta unidade, na qual discutiremos os aspectos importantes do gerenciamento de equipes em projetos.

Gerenciando equipes de projetos I
Modelo de cinco fases para o desenvolvimento de uma equipe
1ª Fase: Formação
2ª Fase: Livre geração de ideias
3ª Fase: Criação de regras
4ª Fase: Execução
5ª Fase: Dissolução
Gerenciando equipes de projetos
Equipe de alto desempenho
Recrutar membros.
Conduzir reuniões.
Criar visão compartilhada.
Gerenciar conflitos etc.
Formar equipes de projetos de alto desempenho
Fatores situacionais que afetam o desenvolvimento da equipe
Há dez ou menos membros.
Os membros se oferecem voluntariamente para trabalhar na equipe do projeto.
Trabalham no projeto do começo ao fim etc.

CONTEÚDO DO LIVRO

Os gerentes de projetos frequentemente trabalham sob condições aquém das ideias para desenvolver uma equipe coesa e comprometida com o trabalho conjunto e terminam o projeto da melhor forma possível. Eles têm de recrutar pessoal de outros departamentos e gerenciar o envolvimento temporário dos membros da equipe. Têm de unir estranhos para rapidamente estabelecer os procedimentos operacionais que unem seus esforços e contribuições. Têm de ser hábeis em gerenciar reuniões, de forma que elas não se tornem um fardo, em vez de um veículo para o progresso. Precisam dar uma identidade para a equipe e uma visão compartilhada, que orientem a atenção e a lealdade dos participantes. Precisam usar os incentivos de grupo para encorajar o trabalho em equipe, enquanto reconhecem o momento apropriado para reconhecimentos individuais especiais. Os gerentes de projetos têm de encorajar conflitos funcionais que contribuam para soluções superiores enquanto ficam atentos aos conflitos não funcionais que podem destruir uma equipe. Ao fazer essas coisas, eles têm de ser cautelosos para não cometerem excessos e evitarem as armadilhas da coesão excessiva do grupo.

Confira mais detalhes sobre este assunto em um trecho da obra Gerenciamento de Projetos, de Gray e Larson, que serve de base teórica para a nossa Unidade de Aprendizagem.

L333g Larson, Erik W.
Gerenciamento de projetos : o processo gerencial [recurso eletrônico] / Erik W. Larson, Clifford F. Gray ; tradução: Théo Amon ; revisão técnica: Roque Rabechini Jr. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2016.

Editado como livro impresso em 2016.
ISBN 978-85-8055-567-7

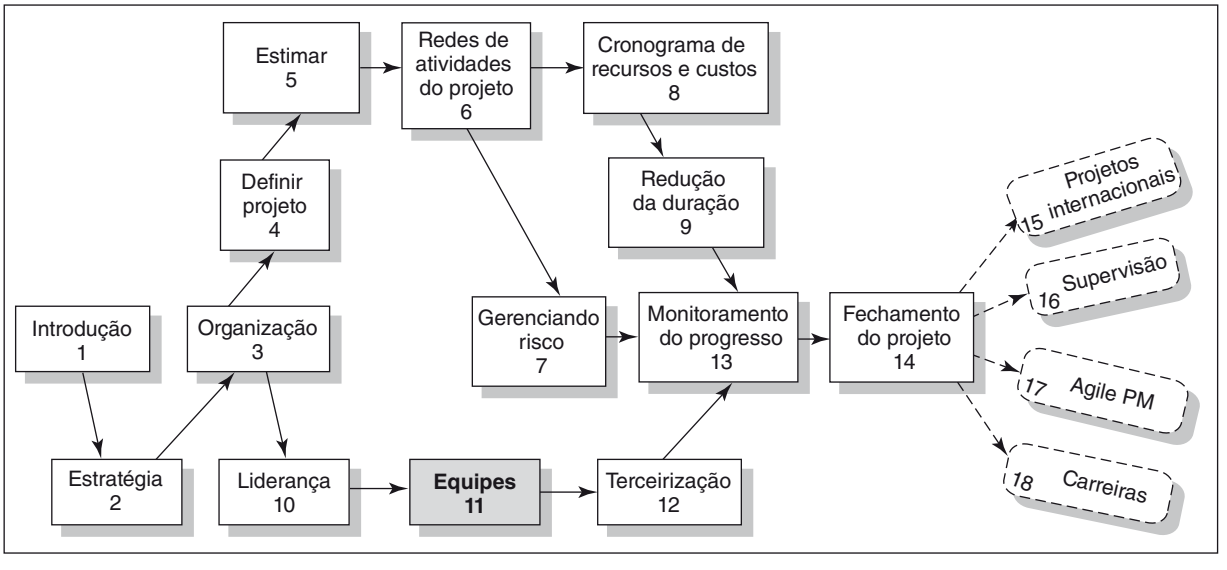
1. Gestão de projetos. 2. Liderança de projetos. 3. Gerenciamento de riscos. I. Gray, Clifford F. II. Título.

CDU 005.8

Catalogação na publicação: Poliana Sanchez de Araujo – CRB 10/2094

CAPÍTULO ONZE

Gerenciamento de equipes de projeto



Gerenciamento de equipes de projeto

O modelo de desenvolvimento de equipe em cinco estágios

Fatores situacionais que afetam o desenvolvimento das equipes

Criação de equipes de projeto de alto desempenho

Gerenciamento de equipes virtuais de projeto

Armadilhas das equipes de projeto

Resumo

Reunir-se é um início. Manter-se juntos é progresso. Trabalhar juntos é sucesso.

– Henry Ford

A mágica e o poder das equipes são captados no termo "sinergia", do grego *sunergos*: "trabalhar junto". Existem a sinergia positiva e a negativa. A essência da **sinergia** positiva pode ser encontrada na expressão: "O todo é maior do que a soma das partes". Inversamente, ocorre sinergia negativa quando o todo é menos do que a soma das partes. Matematicamente, esses dois estados podem ser simbolizados pelas seguintes equações:

Sinergia positiva 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 10

Sinergia negativa 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 2 (ou mesmo –2)

Talvez o melhor jeito de enxergar a sinergia seja em uma quadra de basquete ou campo de futebol, onde os companheiros jogam como um para derrotar o adversário superior (ver "Caso Prático: O time da redenção olímpica de 2008"). Embora menos visível do que nos esportes de equipe, a sinergia positiva e negativa também podem ser observadas e sentidas nas operações diárias das equipes de projeto. Eis a descrição de um membro de equipe que entrevistamos:

> Em vez de funcionarmos como uma grande equipe, nós nos fracionamos em uma série de subgrupos. O pessoal do marketing ficou junto, assim com os caras dos sistemas. Muito tempo era gasto com fofocas e reclamações sobre os outros. Quando o projeto começou a atrasar, todo mundo começou a apagar os próprios rastros e a distribuir a culpa. Depois de um tempo, evitávamos a conversa direta e recorríamos ao *e-mail*. No fim, a gerência abortou tudo e trouxe outra equipe para resgatar o projeto. Foi uma das piores experiências de gerenciamento de projetos da minha vida.

Felizmente, a mesma pessoa também pôde narrar uma experiência mais positiva:

> Havia um entusiasmo contagiante na equipe. É claro, todos tínhamos nosso quinhão de problemas e reveses, mas lidávamos com eles objetivamente e, às vezes, conseguíamos fazer o impossível. Todos nos importávamos com o projeto e cuidávamos uns dos outros. Ao mesmo tempo, desafiávamos uns aos outros para fazer melhor. Foi uma das épocas mais legais da minha vida.

Segue um conjunto de características comumente associadas a equipes de alto desempenho que apresentam **sinergia positiva**:[1]

1. A equipe tem um senso de propósito comum e todos os membros estão dispostos a trabalhar pelos objetivos do projeto.
2. A equipe identifica os talentos e *expertises* individuais e os utiliza, dependendo das necessidades do projeto em cada momento. Nessas ocasiões, a equipe aceita de bom grado a influência e a liderança dos membros cujas habilidades são relevantes para a tarefa imediata.
3. Os papéis são equilibrados e compartilhados para facilitar a realização das tarefas e os sentimentos de coesão e moral do grupo.
4. A equipe direciona energia para a resolução de problemas, em vez de permitir desgastes por questões interpessoais ou lutas competitivas.
5. Diferenças de opinião são incentivadas e livremente expressadas.
6. Para estimular a criatividade e a exposição a riscos, os erros são tratados como oportunidades de aprendizado, em vez de razões para punição.
7. Os membros fixam altos padrões pessoais de desempenho e incentivam uns aos outros a concretizar os objetivos do projeto.

[1] Ver E. H. Schein, *Process Consultation*, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988), pp. 42-43; e R. Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), pp. 162–77.

CASO PRÁTICO O time da redenção olímpica de 2008*

Nas Olimpíadas de 2004, em Atenas, 12 anos após Magic Johnson e Michael Jordan levarem o Dream Team dos Estados Unidos ao ouro olímpico em Barcelona, a seleção americana de basquete, composta de estrelas da NBA, perdeu não uma, mas três partidas. Pela primeira vez na história olímpica, os Estados Unidos ficaram com uma medalha de bronze no basquete masculino. O basquete não era mais o jogo nacional.

A necropsia da debacle em Atenas revelou um caso grave de sinergia negativa. As causas eram muitas. O time só tinha três jogadores que ficaram do grupo das eliminatórias no verão anterior. Sete dos convidados originais recusaram. No fim, cerca de 14 jogadores disseram não ao Tio Sam, invocando desculpas que iam de obrigações familiares até lesões recorrentes e a situação da segurança na Grécia. Como resultado, o técnico Larry Brown assumiu um time com idade média de 23 anos. Nos bastidores, problemas com vestuário e pontualidade aumentavam e eram recorrentes. Brown queria mandar vários jogadores para casa na véspera dos jogos. Jogadores de milhões de dólares estavam de salto alto, presumindo que o seu brilho individual prevaleceria. A dependência excessiva na jogada individual e a defesa ruim da equipe os condenaram, fazendo-os perder para Porto Rico, Lituânia e Argentina.

Sobre o time de 2004, afirma Jerry Colangelo, 68 anos, ex-técnico, jogador e presidente do Phoenix Suns. "A maneira como se portaram deixou muito a desejar". "Observando e ouvindo como as pessoas reagiam aos nossos jogadores, eu sabia que tínhamos chegado ao fundo do poço." Colangelo disse ao comissário da NBA, David Stern, que só assumiria o posto de diretor-gerente se recebesse controle completo. Como uma amostra de como a situação era desesperadora, ele imediatamente ganhou o que pediu.

Em 2005, Colangelo se encontrou cara a cara com todos os possíveis jogadores da seleção, para ouvir dos próprios por que queriam representar o país. Os selecionados não seriam pagos nem teriam tempo de jogo garantido, muito menos um lugar de titular. Um recruta fundamental foi a superestrela LeBron James, tachado de "LeBronze" depois da sua performance no decepcionante time de 2004. Colangelo diz: "Consegui a adesão. No meio da nossa conversa, ele disse: 'Estou dentro'". Kobe Bryant logo o imitou, e todas, exceto duas das 30 maiores estrelas da NBA, disseram não a Colangelo.

Mike Kryzewski, o técnico universitário da Duke, foi contratado com um objetivo em mente: a medalha de ouro. Para isso, ele tinha que mudar a atitude dos jogadores. Eles tinham de dominar os egos de superestrelas e aderir ao conceito de jogar em equipe. O que saiu melhor do que a encomenda foi a

AP Photo/Dusan Vranic

eliminação da equipe do campeonato mundial de 2006 por um time grego. A decepção levou os atletas a se comprometer com o jogo em equipe e a treinar exaustivamente a passagem da bola. Formas mais sutis evidenciaram a mudança de atitude. O USA nos uniformes estava em vermelho vivo, enquanto o nome dos jogadores estava em azul fraco. Os jogadores não se referiam mais ao "nosso jogo", dizendo que agora tinha se tornado o jogo do mundo. Mesmo o slogan oficial do time (Unidos crescemos) e o apelido não oficial (Time da Redenção) sugeriam melhorias.

O time aderiu a um objetivo comum e chegou à final vencendo os adversários por mais de 30 pontos de vantagem, em média. Os especialistas não se admiravam tanto com a margem de vitória quanto com a forma como o time jogava. "A nossa meta é ganhar a medalha de ouro, na humildade", diz Jason Kidd, seis vezes melhor armador, "e se for por 50, é para garantir que estamos jogando do jeito certo". Nada exemplificou melhor o jeito certo do que um lance da final em que um domínio de bola impecável dos redentores, durante 16 segundos e sem levar nenhum drible, culminou com Dwight Howard recebendo um passe perfeito para uma enterrada incontestável.

No fim, eles não ganharam a medalha de ouro. A Espanha se mostrou um oponente inspirado. Eles simplesmente acabaram com o jogo, e, pela primeira vez desde que os jogadores da NBA entraram para as Olimpíadas, os Estados Unidos jogaram como um time, e não como um monte de individualidades preocupadas em aparecer.

* Wolff, Alexander, "The Redeem Team: New nickname, new outlook for U.S. at Olympics," http://sportsillustrated.cnn.com/2008/writers/alexander_wolff/07/22/redeem.team0728/index.html

Varkonyi, Greg, "The Redeem Team played like a dream in the Olympic basketball final," http://www.sportingo.com/olympic-games/basketball/a10072_redeem-team-played-like-dream-olympic-basketball-final

8. Os membros se identificam com a equipe e a consideram importante fonte de crescimento profissional e pessoal.

Equipes de alto desempenho tornam-se campeãs, criam produtos inovadores, ultrapassam as expectativas dos clientes e terminam os projetos antes do cronograma e abaixo do orçamento. Elas são unidas por interdependência mútua e por uma meta ou visão comum. Os respectivos integrantes confiam uns nos outros e apresentam alto nível de colaboração.

O modelo de desenvolvimento de equipe em cinco estágios

Assim como os recém-nascidos se desenvolvem de certa maneira nos primeiros meses de vida, muitos especialistas alegam que os grupos se desenvolvem de maneira previsível. Um dos modelos mais populares identifica cinco estágios (Figura 11.1) pelos quais os grupos evoluem para equipes eficazes (Tuchman, 1965; Tuchman and Jensen, 1977):

1. **Formação.** Nesta fase inicial, os membros conhecem uns aos outros e compreendem o escopo do projeto. Eles começam a estabelecer regras básicas, tentando descobrir quais comportamentos são aceitáveis no que tange ao projeto (o papel que desempenharão, quais as expectativas de desempenho) e às relações interpessoais (quem realmente está no comando). Este estágio é concluído quando os membros começam a pensar em si como parte de um grupo.
2. **Desarranjo.** Como o nome sugere, este estágio é marcado por um alto grau de conflito interno. Os membros aceitam que são parte de um grupo de projeto, mas resistem às restrições que o projeto e o grupo impõem à sua individualidade. Há conflitos quanto a quem controlará o grupo e como as decisões serão tomadas. Quando resolvidos, a liderança do gerente do projeto é aceita e o grupo passa para o próximo estágio.
3. **Normatização.** O terceiro estágio é aquele em que se desenvolvem relações estreitas e o grupo demonstra coesão. Realçam-se sentimentos de camaradagem e responsabilidade compartilhada pelo projeto. A fase de normatização é concluída quando a estrutura do grupo de solidifica e ele estabelece um conjunto comum de expectativas sobre como os membros devem trabalhar juntos.
4. **Desempenho.** A esta altura, a estrutura de funcionamento do grupo é plenamente funcional e aceita. A energia do grupo se deslocou de conhecer uns aos outros para como o grupo trabalhará junto para atingir as metas do projeto.
5. **Desmobilização.** Em grupos de trabalho convencionais, o desempenho é o último estágio do desenvolvimento. No entanto, em equipes de projeto, existe uma fase de finalização. Nela, as equipes se preparam para debandar. Alto desempenho não é mais uma prioridade. Em vez disso, dedicam-se a dar um fechamento ao projeto. Neste estágio, as reações dos membros variam. Alguns membros estão animados, triunfantes com as realizações da equipe de projeto. Outros podem estar deprimidos com a perda da camaradagem e das amizades feitas durante a vida do projeto.

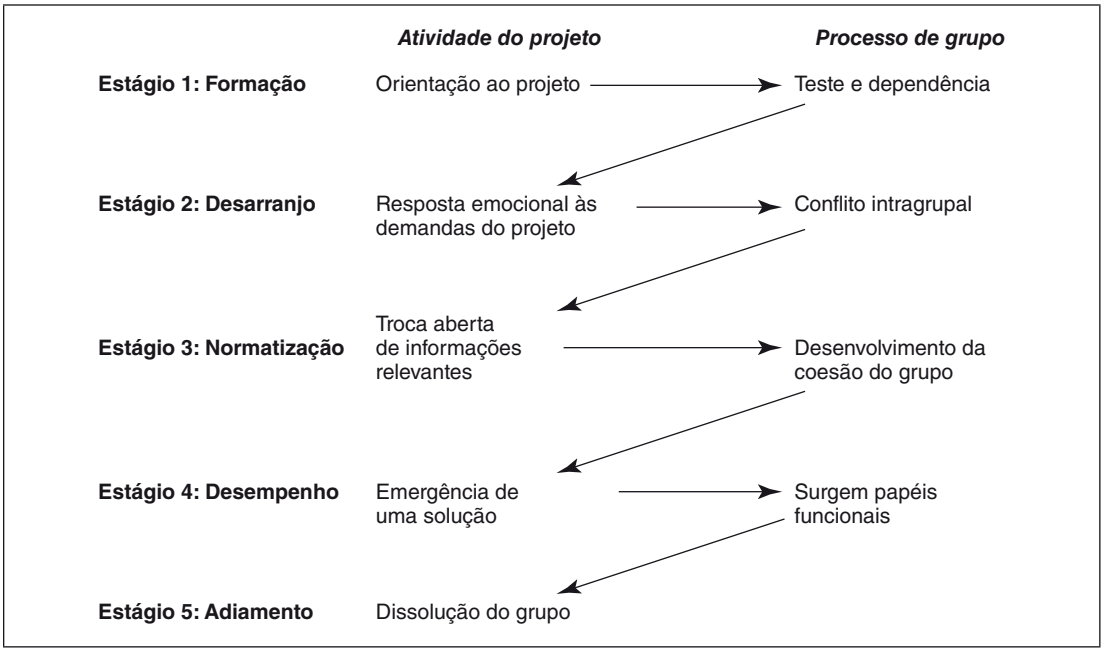


FIGURA 11.1
O modelo de desenvolvimento de equipe em cinco estágios

Este modelo tem várias implicações para quem trabalha em equipes de projeto. A primeira é que ele dá uma estrutura para o grupo compreender o próprio desenvolvimento. Os gerentes de projetos consideram proveitoso compartilhar o modelo com as equipes. Ele ajuda os membros a aceitar as tensões da fase de desarranjo, direcionando o foco para passar às fases mais produtivas. Outra característica é que ele enfatiza a importância da fase de normatização, que contribui consideravelmente para o nível de produtividade verificado na fase de desempenho. Os gerentes de projetos, como veremos, precisam assumir um papel ativo na moldagem de normas de grupo que contribuam para o sucesso final do projeto. Para um modelo alternativo de desenvolvimento de grupo, consulte o "Destaque de Pesquisa: Equilíbrio pontuado".

Fatores situacionais que afetam o desenvolvimento das equipes

A experiência e a pesquisa indicam que equipes de projeto de alto desempenho têm muito mais chances de se desenvolver nas seguintes condições:[2]

- Há 10 ou menos membros por equipe.
- Os membros se oferecem para atuar na equipe de projeto.
- Os membros atuam no projeto do início ao fim.
- Os membros trabalham em tempo integral no projeto.
- Os membros são parte de uma cultura organizacional que promove cooperação e confiança.
- Os membros se reportam exclusivamente ao gerente do projeto.
- Todas as áreas funcionais relevantes estão representadas na equipe.
- O projeto envolve um objetivo estimulante.
- Os membros estão a uma distância uns dos outros que permite conversar.

Na verdade, é raro que um gerente de projetos receba um projeto que preencha todas essas condições. Por exemplo, os requisitos de muitos projetos ditam o envolvimento ativo de mais de 10 membros, podendo consistir em um complexo conjunto de equipes interseccionadas, contendo mais de 100 profissionais. Em muitas empresas, os gerentes funcionais ou agências que recrutam mão de obra designam membros de equipe com pouca intervenção do gerente do projeto. Para otimizar a utilização dos recursos, a dedicação dos membros da equipe pode ser em meio turno e/ou os participantes podem entrar e sair da equipe do projeto conforme o necessário. No caso de forças-tarefa *ad hoc*, nenhum membro da equipe trabalha no projeto em tempo integral. Em muitas empresas, existe uma cultura do "não foi inventado aqui" (NIH, do inglês *not invented here*) que desestimula a colaboração além das fronteiras funcionais.

É comum que os membros da equipe se reportem a gerentes diferentes e, em alguns casos, que o gerente do projeto não contribua diretamente nas avaliações de desempenho e oportunidades de promoção dos membros da equipe. Importantes áreas funcionais podem não ser representadas por uma duração inteira do projeto, sendo envolvidas apenas de maneira sequencial. Nem todos os projetos têm um objetivo estimulante. Pode ser difícil entusiasmar os membros em projetos ordinários, como uma simples extensão de produto ou um complexo de apartamentos convencionais. Finalmente, muitas vezes os membros da equipe estão espalhados por diferentes salas ou prédios corporativos, ou, no caso de um projeto virtual, pelo mundo inteiro.

É importante que os gerentes e membros das equipes reconheçam as restrições situacionais sob as quais operam e façam o melhor possível. Seria ingênuo achar que todas as equipes de projeto têm o mesmo potencial de evoluir para uma equipe de alto desempenho. Em condições menos que ideais, pode ser uma luta apenas atingir os objetivos do projeto. Engenhosidade, disciplina e sensibilidade são essenciais nas dinâmicas de equipe de projeto para maximizar o desempenho.

---

[2] Ver, por exemplo: G. C. Homans, *Social Behavior: Its Elementary Forms* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1961); Sherif, M., *Group Conflict and Cooperation: Their Social Psychology* (Chicago: Aldine, 1967); Seta, J. J., P. B. Paulus, and J. Schkade, "Effects of Group Size and Proximity under Cooperative and Competitive Conditions," *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2) 1976, pp. 47–53; e A. Zander, *Making Groups Effective* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

DESTAQUE DE PESQUISA — O modelo de equilíbrio pontuado de desenvolvimento de grupo*

A pesquisa de Gersick sugere que os grupos não se desenvolvem em uma sequência universal de estágios, como sugerido pelo modelo em cinco fases. Baseada no conceito sistêmico de *equilíbrio pontuado*, a pesquisa concluiu que o *timing* de quando os grupos são formados e de quando eles realmente mudam o modo como funcionam é altamente consistente. O que torna essa pesquisa atrativa é que ela ancora-se em estudos de mais de uma dúzia de forças-tarefa de campo e de laboratório designadas para concluir um projeto específico. Essa pesquisa revela que cada grupo começa com uma abordagem exclusiva para realizar o projeto, estabelecida na primeira reunião e que inclui o comportamento e os papéis que dominam a fase I. A fase I continua até a metade do tempo alocado para a conclusão do projeto (a despeito da quantidade efetiva de tempo). Nesse ponto médio, ocorre uma grande transição, que compreende o abandono das normas e padrões de comportamento antigos do grupo e o surgimento de novas relações de comportamento e trabalho que contribuam para a conclusão do projeto. A última reunião é marcada por atividade acelerada para concluir o projeto. Essas finalizações são resumidas na Figura 11.2.

A descoberta notável desses estudos é que cada grupo passava pela transição no mesmo ponto – aproximadamente no meio do caminho entre a primeira reunião e o prazo de conclusão, mesmo considerando-se que alguns grupos gastavam apenas uma hora no respectivo projeto, e outros, seis meses. Era como se os grupos passassem universalmente por uma crise de meia-idade naquele ponto. O ponto médio parecia atuar como um despertador, aguçando a percepção dos membros de que o tempo era limitado e que eles precisavam tocar adiante. No contexto do modelo em cinco estágios, sugere-se que os grupos começassem combinando os estágios de formação e normatização; depois, passassem por um período de baixo desempenho; seguido pelo desarranjo; na sequência, um período de alto desempenho; e, por fim, dissolução.

As conclusões de Gersick sugerem a existência de pontos naturais de transição na vida das equipes em que o grupo está receptivo a mudanças, e que um desses momentos ocorre naturalmente no ponto médio do projeto. No entanto, o gerente não quer ter de esperar seis meses em um complicado projeto de 12 meses para que a equipe se aprume! Aqui, é importante notar que os grupos de Gersick estavam trabalhando em projetos de escala relativamente pequena, por exemplo, uma força-tarefa encarregada de desenhar uma nova conta bancária em um mês e uma força-tarefa médica de 12 pessoas encarregada de reorganizar duas unidades de um centro de tratamento. Na maioria dos casos, não era estabelecido um plano formal de projeto. No mínimo, os resultados apontam a importância de um bom gerenciamento de projetos e a necessidade de estabelecer prazos e marcos. Impondo-se uma série de prazos associados a marcos importantes, é possível criar múltiplos pontos de transição para um desenvolvimento natural do grupo. Por exemplo, um projeto de construção de 12 meses pode ser fragmentado em seis a oito marcos significativos com o desafio de cumprir um prazo, produzindo a tensão necessária para elevar o desempenho da equipe.

* Connie J. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 1 (March 1988), pp. 9-41; e Connie J. Gersick, "Making Time Predictable Transitions in Task Groups," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2 (June 1989), pp. 274-309.

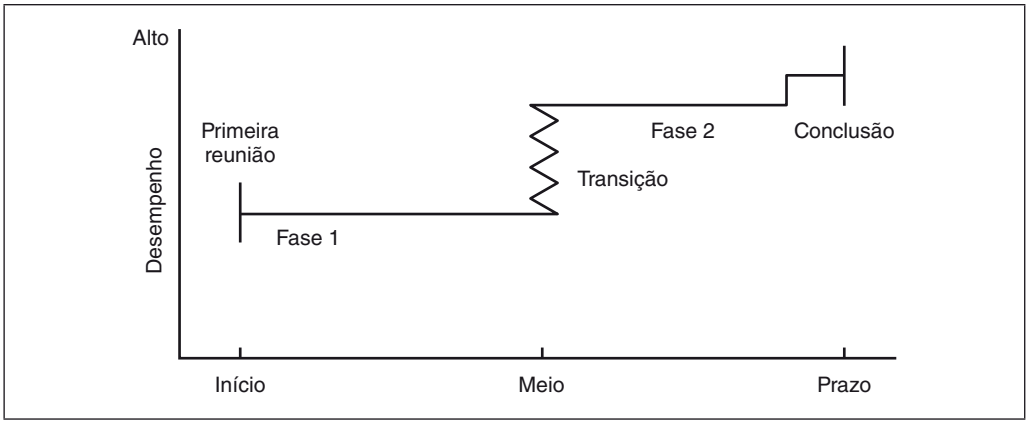


FIGURA 11.2
O modelo de equilíbrio pontuado de desenvolvimento de grupo

Criação de equipes de projeto de alto desempenho

Os gerentes de projetos são fundamentais no desenvolvimento de equipes de projeto de alto desempenho. Eles recrutam membros, organizam reuniões, estabelecem uma identidade de equipe, criam um senso comum de propósitos ou uma visão compartilhada, administram um sistema de recompensas

que incentiva o trabalho em equipe, orquestram a tomada de decisão, resolvem conflitos que surgem na equipe e revigoram a equipe quando a energia se esvai (Figura 11.3). Os gerentes de projetos aproveitam fatores situacionais que contribuem naturalmente para o desenvolvimento de equipes, ao mesmo tempo em que improvisam em torno dos fatores que o inibem. Ao fazê-lo, exibem um estilo gerencial altamente interativo que exemplifica o trabalho em equipe e, como discutido no capítulo anterior, administram a interface entre e equipe e o resto da empresa.

Recrutamento de membros do projeto

O processo de selecionar e recrutar membros do projeto varia de acordo com a empresa. Dois fatores importantes que afetam o recrutamento são a importância do projeto e a estrutura gerencial usada para concluí-lo. Muitas vezes, em projetos de alta prioridade decisivos para o futuro da empresa, o gerente do projeto receberá praticamente carta branca para escolher quem julgar necessário. Para projetos menos significativos, o gerente terá de convencer pessoas de outras áreas da empresa a se juntar à equipe.

Em muitas estruturas em matriz, o gerente funcional controla quem é designado ao projeto e é com ele que o gerente do projeto terá de trabalhar para conseguir as pessoas necessárias. Mesmo em uma equipe de projeto em que os membros são selecionados e designados em turno integral, o gerente do projeto precisa ser sensível às necessidades dos outros. Não existe jeito melhor de criar inimigos dentro de uma empresa do que ser visto como alguém que rouba desnecessariamente pessoas essenciais dos outros departamentos.

Os gerentes de projetos experientes sublinham a importância de pedir voluntários. No entanto, essa medida desejável, às vezes, está fora do controle do gerente. Mesmo assim, o valor de se ter membros de equipe que se voluntariaram para o projeto, em oposição a serem designados, não pode ser negligenciado. Concordar em trabalhar no projeto é o primeiro passo rumo à criação de comprometimento pessoal com o projeto. Esse comprometimento será essencial para manter a motivação quando vierem os tempos difíceis e for necessário empenho extra.

Ao selecionar e recrutar membros para a equipe, os gerentes de projetos naturalmente buscam indivíduos com a experiência e o conhecimento e as habilidades técnicas necessárias para a conclusão do projeto. Ao mesmo tempo, existem considerações menos óbvias que precisam ser levadas em conta no processo de recrutamento:

- *Capacidade de resolução de problemas.* Se o projeto é complexo e confuso, o gerente precisa de pessoas boas em trabalhar com incertezas e hábeis para identificar e resolver problemas. Essas mesmíssimas pessoas provavelmente se entendiam e são menos produtivas quando trabalham em projetos descomplicados e sem surpresas.
- *Disponibilidade.* Ocasionalmente, as pessoas disponíveis não são as desejadas para a equipe. Por sua vez, se os membros recrutados já estiverem comprometidos em excesso, podem não estar em condições de oferecer muita coisa.
- *Expertise tecnológica.* Os gerentes devem ter cautela com pessoas que sabem demais sobre uma tecnologia específica. Elas podem ser ases da tecnologia que gostam de estudar, mas ter dificuldades em se aquietar e fazer o trabalho.
- *Credibilidade.* A credibilidade do projeto é otimizada pela reputação das pessoas envolvidas. Recrutar um número suficiente de "vencedores" empresta confiança ao projeto.

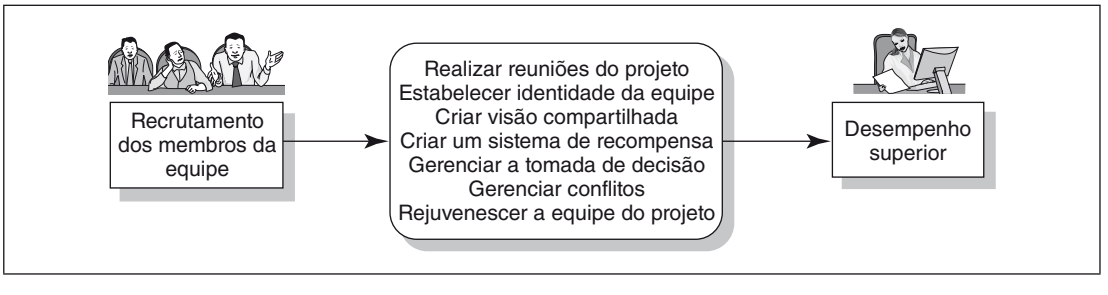


FIGURA 11.3 Criação de uma equipe de projeto de alto desempenho

CASO PRÁTICO Gerenciamento de marcianos*

A carreira de 35 anos de Donna Shirley como engenheira aeroespacial chegou ao ápice em julho de 1997, quando a Sojourner – a sonda autoguiada movida a energia solar, do tamanho de um forno de micro-ondas – foi vista explorando a paisagem de Marte nas espetaculares imagens da Pathfinder da superfície do planeta vermelho. O acontecimento assinalou um marco da exploração espacial: nenhum veículo jamais vasculhara a superfície de outro planeta antes. Shirley, gerente do Programa de Exploração de Marte do Jet Propulsion Laboratory, chefiou a equipe predominantemente masculina que desenhou e construiu a Sojourner. Em suas esclarecedoras memórias, *Managing Martians*, escritas com Danielle Morton, ela faz a seguinte observação sobre o gerenciamento de equipes criativas:

> Quando você está gerenciando pessoas realmente brilhantes e criativas, em algum ponto perceberá que é impossível comandá-las ou controlá-las, porque você não consegue entender o que elas estão fazendo. Depois que elas superarem sua capacidade de entendê-las, você tem uma escolha. Você pode limitar a elas e ao projeto pela sua inteligência, o que acho errado. Ou, então, você pode confiar nelas e usar as suas habilidades gerenciais para mantê-las focados na meta.
>
> Muitos maus gerentes sentem-se ameaçados quando seus "subordinados" sabem mais do que eles. Eles ou contratam pessoas inferiores a si próprios, para que possam sempre se sentir no controle, ou sufocam as pessoas que sabem algo que eles não sabem, para poder manter o controle. Todo o projeto sofre com as inseguranças do gerente.

Cortesia da NASA

* Donna Shirley and Danelle Morton, *Managing Martians* (New York: Broadway Books, 1998), pp. 88-89.

- *Conexões políticas.* É sábio os gerentes recrutarem pessoas que já têm uma boa relação de trabalho com as principais partes interessadas. Isso é verdadeiro especialmente em projetos que funcionam em um ambiente de matriz, em que uma porção considerável do trabalho estará sob o domínio de um departamento funcional específico, e não da equipe nuclear do projeto.
- *Ambição, iniciativa e energia.* Essas qualidades podem compensar muitas das deficiências em outras áreas, não devendo ser subestimadas.
- *Familiaridade.* A pesquisa sugere que a colaboração repetida sufoca a criatividade e a inovação. Em projetos desafiadores e de ruptura, é inteligente mistura, na equipe, especialistas de pouca experiência de trabalho com os outros (Skilton and Dooley, 2010).

Veja o "Caso Prático: Gerenciamento de marcianos" para mais orientação sobre recrutamento de membros de equipe.

Após revisar as habilidades necessárias, o gerente deve fazer sondagens para descobrir quem é bom, quem está disponível e quem poderia querer trabalhar no projeto. Algumas empresas talvez permitam entrevistas diretas. É frequente que o gerente tenha de gastar capital político para fazer as pessoas mais apreciadas serem designadas para o projeto.

Em ambientes de matriz, o gerente do projeto terá de marcar hora com gerentes funcionais para discutir os requisitos do projeto em termos de estafe. Os seguintes documentos devem estar à disposição para essas conversas: uma declaração do escopo geral do projeto, o aval da alta gerência e uma descrição das tarefas e do cronograma geral no que concerne às pessoas dos respectivos departamentos. Os gerentes devem ser precisos acerca dos atributos que estão buscando e por que são importantes.

Realização de reuniões de projeto

A primeira reunião da equipe de projeto

A pesquisa sobre desenvolvimento de equipe confirma o que ouvimos dos gerentes de projetos: a **reunião inaugural do projeto** é vital para o funcionamento inicial da equipe de projeto. Segundo um gerente de projetos veterano:

> A primeira reunião dá o tom de como a equipe trabalhará junta. Se ela for desorganizada ou se ativer a miudezas, sem objetividade, é fácil isso se tornar uma profecia autorrealizável no trabalho subsequente do grupo. Contudo, se ela for conduzida com lisura, concentrando-se em questões e preocupações reais, de uma maneira honesta e direta, os integrantes ficarão animados por fazer parte da equipe do projeto.

Em geral, há três objetivos que os gerentes de projeto tentam atingir na primeira reunião. O primeiro é dar uma visão geral do projeto, incluindo o escopo e objetivos, o cronograma geral, método e procedimentos. O segundo é começar a abordar algumas das inquietações interpessoais captadas no modelo de desenvolvimento de equipe: quem são os outros membros da equipe? Como eu me encaixarei? Conseguirei trabalhar com essa gente? O terceiro objetivo, o mais importante, é começar a modelar como a equipe vai trabalhar junta para concluir o projeto. O gerente do projeto precisa reconhecer que as primeiras impressões são importantes: o comportamento dele será cuidadosamente vigiado e interpretado pelos membros da equipe. Essa reunião deve servir como um modelo exemplar das reuniões seguintes e refletir o estilo do líder.

A reunião em si apresenta uma variedade de formas e formatos. Não é incomum que, em projetos grandes, a reunião inaugural envolva de um a dois dias, frequentemente em um local remoto, longe de interrupções. Esse retiro proporciona tempo suficiente para a apresentação preliminar, começar a estabelecer as regras básicas e definir a estrutura do projeto. Uma vantagem das reuniões inaugurais externas é que elas dão ampla oportunidade para interação informal entre os membros nos intervalos, refeições e atividades noturnas: essas interações informais são vitais para formar relações.

Entretanto, muitas empresas não podem se dar ao luxo de promover retiros elaborados. Em outros casos, o escopo do projeto não justifica tal investimento de tempo. Nesses casos, o princípio operacional deve ser o KISS (*keep it simple, stupid!* – simplifique, seu burro!). É muito comum que, limitados pelo tempo, os gerentes de projetos tentem fazer demais na primeira reunião: desse modo, as questões não são totalmente resolvidas e os membros saem com dor de cabeça de tanta informação.

O gerente do projeto precisa recordar que a meta principal é realizar uma reunião produtiva, com objetivos realistas para o tempo à disposição. Se a reunião é de apenas uma hora, o gerente deve simplesmente revisar o escopo do projeto, discutir como a equipe foi formada e dar oportunidade para os membros se apresentarem à equipe.

Estabelecimento de regras básicas

Seja como parte de uma elaborada primeira reunião ou nas reuniões de seguimento, o gerente do projeto precisa rapidamente começar a estabelecer as regras operacionais básicas sobre como a equipe trabalhará junta, que envolvem não apenas questões organizacionais e procedimentais, mais também normativas sobre como a equipe interagirá. Embora os procedimentos específicos variem entre empresas e projetos, algumas das principais questões que precisam ser definidas são descritas a seguir.

Decisões de planejamento

- Como o plano do projeto será desenvolvido?
- Será utilizado um pacote de software específico de gerenciamento de projetos? Se sim, qual?
- Quais são os papéis e responsabilidades específicos de todos os participantes?
- Quem precisa ser informado das decisões? Como eles serão mantidos informados?
- Qual é a importância relativa de custo, tempo e desempenho?
- Quais são as entregas do processo de planejamento do projeto?
- Quem aprovará e assinará a conclusão de cada entrega?
- Quem recebe cada entrega?

Decisões de acompanhamento

- Como o progresso será avaliado?
- Em que nível de detalhes o projeto será acompanhado?
- Como os membros da equipe obterão dados uns dos outros?
- Com que regularidade eles receberão esses dados?
- Quem gerará e distribuirá relatórios?
- Quem precisa ser informado sobre o progresso do projeto e como eles serão informados?
- Qual é o conteúdo/formato apropriado para cada público?

- Reuniões
  - Qual será o local das reuniões?
  - Que tipo de reunião será organizado?
  - Quem "conduzirá" essas reuniões?
  - Como as pautas serão produzidas?
  - Como as informações serão registradas?

Gerenciamento de decisões de mudança

- Como as mudanças serão instituídas?
- Quem terá autoridade sobre a aprovação das mudanças?
- Como as mudanças planejadas serão documentadas e avaliadas?

Decisões de relacionamento

- Com quais departamentos ou empresas a equipe terá de interagir durante o projeto?
- Quais são os papéis e responsabilidade de cada um (revisor, aprovador, criador, usuário)?
- Como todas as partes envolvidas serão mantidas informadas sobre entregas, datas programadas, expectativas, etc.?
- Como os membros da equipe se comunicarão entre si?
- Quais informações serão e quais não serão trocadas?

Listas de verificação como essa são apenas um guia; devem-se acrescentar ou deletar itens conforme o necessário. Muitos desses procedimentos já terão sido estabelecidos pelos precedentes, só precisando de breve revisão. Por exemplo, o Microsoft Project ou o Primavera pode ser a ferramenta padrão para planejamento e acompanhamento. Da mesma forma, é provável que uma empresa específica tenha um formato estabelecido para reportar informações de *status*. O modo de lidar com outras questões terá de ser determinado pela equipe do projeto. Quando for o caso, o gerente do projeto deve solicitar ativamente contribuições dos membros da equipe do projeto e se beneficiar da experiência e dos hábitos de trabalho deles. Esse processo também contribui para que eles aceitem as decisões operacionais, que devem ser registradas e circular entre todos os membros.

Durante o estabelecimento desses procedimentos operacionais, o gerente do projeto, por meio de palavras e atos, deve começar a trabalhar com os membros para estabelecer as normas da interação da equipe. A seguir, listam-se exemplos de algumas das normas associadas a equipes de alto desempenho, segundo pesquisadores.[3]

- A confidencialidade é mantida; nenhuma informação é divulgada para fora da equipe sem que todos concordem com isso.
- É aceitável estar em apuros, mas não surpreender os outros. Informe imediatamente que prazos ou marcos não serão atingidos.
- Há tolerância zero para abrir caminho à força em um problema ou questão.
- Concorde ou discorde, mas quando uma decisão foi tomada, a despeito dos sentimentos pessoais, siga em frente.
- Respeite os externos e não se exiba com sua posição na equipe do projeto.
- Trabalho árduo não impede diversão.

Um modo de tornar essas normas mais tangíveis é criar um documento formal de equipe que vá além da declaração de escopo do projeto, afirmando em termos explícitos as normas e valores da equipe. Esse documento formal deve ser um esforço colaborativo por parte da equipe nuclear. Os gerentes de projeto podem liderar propondo certos princípios, mas precisam estar abertos a sugestões da equipe. Uma vez estabelecido um acordo geral quanto às regras de conduta, cada membro assina o documento final para simbolizar seu compromisso com os princípios ali constantes.

---

[3] Ver Katzenbach, J. R., and D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); Bolman, L. G. and T. E. Deal, "What Makes Teams Work," Organizational Dynamics, vol. 21 (2), pp. 34-45; Katz, R., "How a Team at Digital Equipment Designed the 'Alpha' Chips," The Human Side of Managing Technological Innovation, R. Katz, Editor (New York: Oxford Press, 1997) pp. 137-148.

Infelizmente, em alguns casos os documentos formais se tornam um ritual vazio, pois são assinados e arquivados, nunca mais sendo discutidos novamente. Para ter um efeito duradouro, o documento formal precisa ser uma parte legítima do sistema de monitoramento do projeto. Assim como as revisões da equipe progridem rumo aos objetivos do projeto, a equipe avalia o grau de adesão dos membros aos princípios do documento formal.

O gerente de projeto desempenha um papel importante no estabelecimento de normas de equipe mediante seu exemplo pessoal. Se admitir abertamente que errou e compartilhar o que aprendeu, os demais membros da equipe começarão a fazer o mesmo. Ao mesmo tempo, o gerente de projeto precisa intervir quando acha que essas normas estão sendo violadas. Ele deve falar em particular com os violadores e afirmar claramente as suas expectativas. O incrível dos grupos é que quando o grupo é coeso, com normas bem-estabelecidas, os membros se policiam a si mesmos e o gerente não precisa ser duro. Por exemplo, um gerente de projetos confidenciou que a equipe costumava ter um saquinho de feijões em toda reunião. Se um membro achasse que um colega estava falando bobagem ou mascarando a verdade, ele era obrigado a arremessar o saquinho de feijões em quem falava. Veja o "Caso Prático: Colocando a Ford em *fast-forward*" para exemplos de normas que estimulam a inovação.

Gerenciamento das reuniões subsequentes do projeto

A reunião inaugural do projeto é um dos diversos tipos de reunião necessários para concluir um projeto. Outros tipos abrangem reuniões de relatório de *status*, reuniões de resolução de problemas e reuniões de auditoria. As questões pertinentes a elas serão discutidas em capítulos subsequentes. Por enquanto, aqui vão algumas diretrizes gerais para dirigir reuniões eficazes:

- Começar as reuniões no horário, mesmo não estando todos presentes.
- Preparar e distribuir a pauta antes da reunião.
- Definir o horário de término.
- Periodicamente, separar um tempo para revisar o quão efetivas as reuniões anteriores foram.
- Solicitar recomendações e implantar mudanças.
- Providenciar um bom registro de atas.
- Revisar a pauta antes de iniciar, e tentar determinar um tempo para cada item.
- Priorizar as questões para que sejam feitos ajustes por restrições de tempo.
- Estimular a participação ativa de todos os membros fazendo perguntas em vez de afirmações.
- Resumir as decisões e repassar as incumbências para a próxima reunião.
- Preparar e distribuir um resumo da reunião para as pessoas adequadas.
- Reconhecer realizações e comportamento positivo.

Reuniões muitas vezes são consideradas um anátema contra a produtividade, mas não precisa ser assim. A reclamação mais comum é que elas demoram demais. Estabelecer uma pauta e um horário de término ajuda os participantes a planejar o tempo de discussão e dá uma base para agilizar os trabalhos. O registro de atas pode ser uma tarefa ingrata e tediosa. Utilizar laptops para registrar decisões e informações em tempo real pode facilitar o processo de comunicação. A preparação cuidadosa e a aplicação consistente dessas diretrizes podem tornar as reuniões uma parte vital dos projetos.

Estabelecimento de uma identidade de equipe

Um dos desafios que os gerentes de projetos frequentemente encaram ao criar uma equipe é a falta de envolvimento integral dos respectivos membros. Os especialistas trabalham em fases diferentes do projeto e empregam a maior parte do tempo e da energia em outras coisas. Muitas vezes, participam de múltiplas equipes, todas competindo pelo tempo e lealdade deles. O expert em projetos David Frame (1995) aponta que, para muitos desses profissionais, um projeto específico é uma abstração, consequentemente, a motivação deles definha. Os gerentes de projetos precisam tentar tornar a equipe do projeto o mais tangível possível para os participantes, desenvolvendo uma identidade exclusiva para ela, a qual os integrantes possam se ligar emocionalmente. Reuniões, coalocação de membros, nomes e rituais de equipes são veículos comuns para isso.

CASO PRÁTICO Colocando a Ford em *fast-forward**

Adam Gryglak recebeu uma missão impossível: entregar um novo motor Ford a diesel em menos de 36 meses. O desafio era ainda mais intimidador porque, no passado, a Ford havia terceirizado o desenho e a fabricação de motores a diesel para a Navistar. Gryglak não apenas tinha de cumprir um prazo ridículo, mas também criar um motor do zero. Engenheiro-chefe de diesel, ele sabia que o sucesso dependia de curto-circuitar o processo de design da Ford. Assim, montou uma equipe de engenheiros ávidos, mudou a equipe para um local fora da sede da empresa blindou seu time contra a ansiedade da alta gerência. Ele batizou o projeto de Scorpion, em homenagem à banda de heavy metal Scorpions.

O progresso foi imediato. Especialistas acostumados a trabalhar somente com seus pares familiarizaram-se com o que os outros engenheiros andavam fazendo. "Poupávamos meses de trabalho sabendo instantaneamente o que os outros caras estavam pensando e quais eram os problemas deles", diz Pat Morgan, um engenheiro veterano da Ford. "O resultado foi que o motor se encaixou perfeitamente na caminhonete, de primeira, o que quase nunca acontece."

Gryglak também percebeu que os engenheiros trabalham mais e melhor quando estão se divertindo. Para aliviar a pressão, eles pregavam peças uns nos outros, montando bonecos de neve em tamanho real, decorados com peças de máquina, em cima das mesas dos colegas. Gryglak estimulava a competição amigável. Após atingir um marco decisivo de design, a equipe organizou um torneio de Pinewood Derby, um famoso evento de escoteiros em que os meninos entalham carrinhos de madeira e descem rampas com eles. Aqui eram engenheiros, e não escoteiros, então, em vez de carrinhos de madeira, os carrinhos eram feitos de alumínio. Alguns deles tinham até controle remoto e motor.

O novo motor a diesel da Ford foi concluído a tempo, com muitos elogios. Ele foi o primeiro do a usar tecnologia antipoluição de ponta de acordo com os novos padrões federais. Ele também tinha a melhor autonomia de combustível da categoria e não precisa de grandes manutenções pelos primeiros 480 mil km. O motor, considerado uma das chaves da recuperação da Ford, está presente na linha de caminhonetes campeã de vendas F-150.

* "Putting Ford Fast Forward," *Businessweek*, October 26, 2009, pp. 58-59.

- *Uso eficaz de reuniões.* Reuniões periódicas da equipe de projeto proporcionam um foro importante para comunicar informações projetuais. Uma função menos óbvia é a de ajudar a estabelecer uma identidade concreta para a equipe. Nas reuniões do projeto, os membros veem que não estão trabalhando sozinhos, que fazem parte de uma equipe de projeto maior e que o sucesso do projeto depende dos esforços coletivos de todos eles. Reuniões periódicas com todos os participantes do projeto ajudam a definir a associação à equipe e reforçar a identidade coletiva.
- *Coalocação dos membros da equipe.* O modo mais óbvio de tornar a equipe de projeto tangível é fazer os membros trabalharem juntos em um espaço comum. Isso nem sempre é possível em ambientes de matriz, em que o envolvimento é em meio turno e os membros trabalham em outros projetos e atividades. Um substituto valioso para a coaloação é a criação de um departamento de projeto, às vezes chamado de sala de comando ou sede de clube do projeto. Esses espaços são o local comum de reuniões e contêm a documentação mais significativa do projeto. Frequentemente, suas paredes estão cobertas com gráficos de Gantt, gráficos de custo e outras documentações associadas ao planejamento e controle do projeto. Essas salas servem como um sinal tangível do esforço projetual.
- *Criação de um nome para a equipe do projeto.* O desenvolvimento de um nome para a equipe, como "Equipe A" ou "Cruzados de Casey", é um mecanismo comum para tornar a equipe mais tangível. Muitas vezes, cria-se também um logo. Novamente, o gerente do projeto deve se fiar na engenhosidade da equipe para inventar nome e logo adequados. Esses símbolos podem se aplicados em material de escritório, camisetas, canecas, etc., ajudando a caracterizar a associação à equipe.
- *Criação de algo juntos logo no início.* Nada reforça mais a sensação de equipe do que trabalhar juntos em alguma coisa. No caso de um projeto internacional, o gerente simplesmente organizou um jantar em que cada membro trouxe um prato pelo qual seu país era famoso.
- *Rituais de equipe.* Assim como os rituais corporativos ajudam a estabelecer a identidade exclusiva de uma empresa, atos simbólicos semelhantes no âmbito do projeto podem contribuir para uma cultura exclusiva da equipe. Por exemplo, em um projeto, os membros receberam gravatas com listras que correspondiam ao número de marcos do projeto. Sempre que se atingia um marco, os membros se reuniam e cortavam a próxima listra da gravata, simbolizando o

progresso.[4] Ralph Katz (2004) informa que era uma prática comum na equipe de design de chip alfa da Digital Equipment demonstrar reconhecimento por quem achasse um *bug* no design dando-lhe uma barata fosforescente de brinquedo. Quanto maior o *bug* descoberto, maior a barata de brinquedo recebida. Esses rituais ajudam a separar o trabalho projetual das operações corriqueiras, reforçando um *status* especial.

Criação de uma visão compartilhada

Ao contrário das declarações de escopo de projeto, que incluem custos, datas de conclusão e requisitos de desempenho específicos, a **visão** envolve aspectos menos tangíveis do desempenho projetual. Ela diz respeito a uma imagem que a equipe do projeto tem em comum sobre como será o projeto quando concluído, como trabalharão juntos e/ou como os clientes aceitarão o projeto. No nível mais simples, uma visão compartilhada é a resposta à pergunta: "O que queremos criar?". Nem todo mundo tem a mesma visão, mas as imagens devem ser parecidas. As visões existem em diversas formas e formatos; podem ser capturadas em um *slogan* ou símbolo, ou podem ser escritas como uma declaração formal de visão.

O que a visão é não tem menos importância do que o que ela faz. Uma visão inspira os membros da equipe a darem o melhor de si (veja o "Caso Prático: Um bom homem em uma tempestade"). Além do mais, uma visão compartilhada une, em uma aspiração comum, profissionais com históricos e ideários diferentes. Ela ajuda a motivar os membros da equipe a subordinarem seus interesses individuais e fazer o que é melhor para o projeto. Como diz o psicólogo Robert Fritz, "na presença da grandeza, a mesquinhez desaparece".[5] Visões também proporcionam foco e ajudam a comunicar prioridades menos tangíveis, auxiliando os membros a fazer opções de julgamento mais apropriadas. Por fim, uma visão compartilhada em um projeto promove o comprometimento de longo prazo e desestimula posturas volúveis que, coletivamente, diluem a qualidade do projeto.

As visões às vezes são surpreendentemente simples. Por exemplo, a visão de um carro novo pode ser traduzida como um "foguete de bolso". Compare essa visão com a descrição mais tradicional do produto: "um carro esportivo na faixa média de preço". A imagem do "foguete de bolso" dá uma ideia muito mais clara de como o produto final deve ser. Os engenheiros projetistas imediatamente entenderiam que o carro será pequeno e rápido, devendo ter aceleração rápida, ligeireza nas curvas e muita velocidade nas retas (Bowen et al., 1994). Alternativamente, as visões podem ser mais concretas:

"O Helpdesk Automated Site (Hass) versão 4.5 resolverá as 10 maiores reclamações dos clientes na universidade, sem nenhum impacto negativo sobre o desempenho médio, a confiabilidade ou o tempo de resposta em todo o sistema".[6]

Parece haver quatro qualidades essenciais em uma visão eficaz (Figura 11.4). Primeiro, as suas qualidades essenciais devem poder ser comunicadas. Uma visão é imprestável se existir só na cabeça de uma pessoa. Segundo, as visões devem ser desafiadoras, se bem que realistas. Por exemplo, uma força-tarefa voltada à reforma do currículo da faculdade de administração de empresas de uma universidade estadual certamente revirará os olhos se o reitor anunciar que pretende competir com a Harvard Business School. Contudo, desenvolver o melhor programa de graduação em administração do estado pode ser uma visão realista para essa força-tarefa. Terceiro, o gerente do projeto precisa acreditar na visão, a paixão é um elemento essencial de uma visão eficaz. Finalmente, ela deve ser uma fonte de inspiração para os outros.

Após o gerente do projeto admitir a importância de uma visão compartilhada, a próxima questão é como obter uma visão para um projeto em particular. Primeiro, os gerentes de projetos não obtêm visões. Eles devem agir como catalisadores e parteiros para a formação de uma visão compartilhada de uma equipe de projeto (Smith, 1994). Em muitos casos, as visões são inerentes ao escopo e aos objetivos do projeto. As pessoas ficam naturalmente empolgadas em serem as

[4] Esta história foi contada pelo Dr. Frances Hartman, Universidade de Calgary, Alberta.

[5] Citado em P. Senge, *The Fifth Discipline* (New York, Doubleday,1990) p. 209.

[6] S. Berkun, *The Art of Project Management* (Sebastopol. CA: O'Reilly, 2005), p. 79.

CASO PRÁTICO Um bom homem em uma tempestade*

Era uma vez, em 1976, uma empresa chamada Data General Corporation, que precisava criar rapidamente um minicomputador veloz de 32 bits a um preço razoável para concorrer com o VAX, da Digital Equipment Corporation. O CEO da Data General, Edson de Castro, lançou o Projeto Fountainhead e entregou a ele as melhores pessoas e amplos recursos para concluir a iniciativa de 32 bits. Como *back-up* para o projeto Fountainhead, a Data General criou o projeto Eagle dentro do grupo Eclipse, sob a liderança de Tom West. O trabalho em ambos os projetos começou em 1978.

Em 1980, a Data General anunciou seu novo computador, simples, potente e de baixo custo. Esse computador não era o Fountainhead, do grupo "melhor" da DG, com mais financiamento, mas o Eagle, da equipe Eclipse de Tom West, com menos financiamento. Tracy Kidder viu tudo isso acontecer e contou a história em *A alma da nova máquina*, que ganhou o Prêmio Pulitzer em 1982. Esse livro, que Kidder achava que seria de interesse para meia dúzia de cientistas da computação, tornou-se um clássico do gerenciamento de projetos.

No início do relato, o autor apresenta os leitores ao protagonista do livro, Tom West, contando como ele partiu com um iate da costa da Nova Inglaterra para cruzar mares bravios. O título de Kidder para o prólogo era "Um bom homem em uma tempestade".

Vinte anos após a publicação do livro de Kidder, Tom West foi entrevistado por Lawrence Peters, da *Academy of Management Executive*. Seguem alguns trechos que capturam as visões de Tom sobre o gerenciamento de projetos inovadores:

Sobre seleção dos membros de equipe:

Você explica ao cara qual é o desafio, e daí vê se os olhos dele brilharem.

Sobre motivação dos membros de equipe:

...Desafio era tudo. As pessoas, especialmente técnicos criativos que realmente querem fazer diferença, fazem tudo o que for possível ou necessário. Eu já fiz isso mais de uma vez, e já repeti várias e várias vezes. Parece que funciona.

Sobre a importância de ter uma visão:

...você precisa encontrar um grito de guerra. Você precisa ter alguma coisa que possa ser descrita com muita simplicidade e que soe verdade para um engenheiro, que dirá: "Sim, é isso que se deve fazer agora". Senão, você vai estar sempre remando contra a maré.

Sobre o papel de ser gerente de projetos:

Você tem de agir como um animador de torcida. Você tem de agir com o instrutor. Você sempre tem de ter em mente qual é a finalidade e o que está levando a bola até o gol, o que está ocorrendo nas linhas laterais e você tem de assumir muitas batalhas por eles. Quer dizer, você realmente não quer que o seu engenheiro projetista fique interrogando o cara do design sobre o jeito do cara do design trabalhar. Eu posso fazer isso, e posso impor minha autoridade também, às vezes era o que eu fazia mesmo.

* Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (New York: Avon Books, 1981). Lawrence H. Peters, "'A Good Man in a Storm': An Interview with Tom West," *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 4, 2002, pp. 53-60.

primeiras a trazer uma nova tecnologia ao mercado ou resolver um problema que está ameaçando a empresa. Mesmo em projetos corriqueiros, muitas vezes, há amplas oportunidades para estabelecer uma visão estimulante. Um modo de identificá-las é conversar com várias pessoas envolvidas no projeto e descobrir já de início o que as empolga nele. Para algumas, pode ser fazer um serviço melhor do que no projeto anterior, ou a satisfação nos olhos dos clientes quando o projeto acabar. Muitas visões evoluem como resposta à concorrência. Por exemplo, a equipe da Kodak

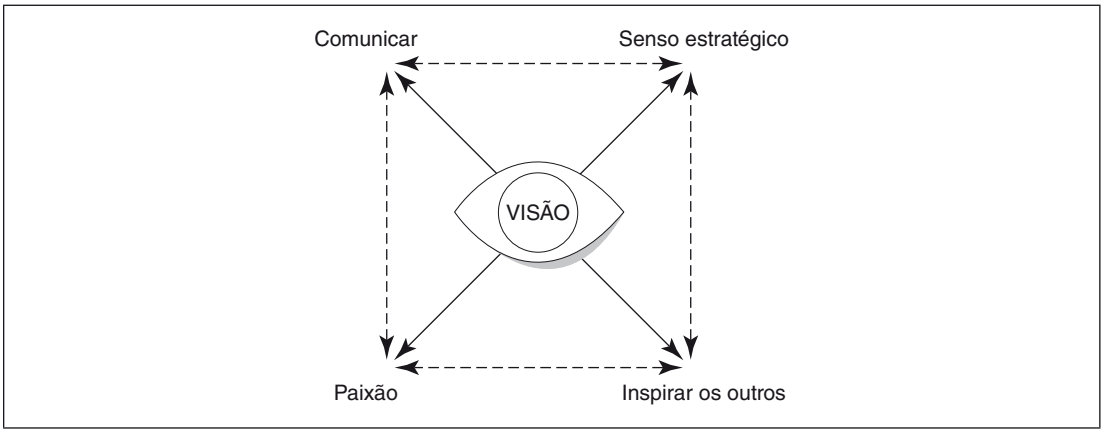


FIGURA 11.4
Requisitos de uma visão de projeto eficaz

que desenvolveu a câmera descartável FunSaver foi impelida ao mercado pela visão de superar um esforço semelhante da Fuji (Bowen et al., 1994).

Alguns *experts* defendem reuniões formais para criar a visão. Elas, geralmente, envolvem diversas etapas, começando quando os membros identificam diferentes aspectos do projeto e geram cenários ideais para cada aspecto. Por exemplo, em um projeto de construção, os cenários podem incluir "sem acidentes", "sem processos na justiça", "ganhar um prêmio" ou "como gastaremos nosso bônus por concluir o projeto antes do prazo". O grupo revisa e escolhe os cenários mais atrativos e os traduz em declarações de visão para o projeto. A próxima etapa é determinar estratégias para alcançá-las. Por exemplo, se uma das declarações de visão é que não deve haver processos judiciais, os membros terão de trabalhar com o cliente e os terceirizados para evitar litígios. Em seguida, os membros devem ser voluntariar manter viva cada declaração. A visão, as estratégias e o nome do membro responsável são publicados e distribuídos para as partes interessadas relevantes.

Na maioria dos casos, as visões compartilhadas surgem informalmente. Os gerentes de projetos coletam informações sobre o que empolga os participantes a respeito do projeto. Eles testam partes da visão provisória em conversas com os membros da equipe para aferir o nível de entusiasmo que as ideias iniciais despertam. Em certa medida, é uma pesquisa de mercado básica. Os gerentes aproveitam oportunidades para unir mais a equipe, por exemplo, quando um executivo faz observações descabidas como o projeto não ser finalizado a tempo ou quando uma empresa concorrente ameaça lançar um projeto semelhante. Consenso no início não é essencial. O que é essencial é um grupo nuclear, de ao menos um terço da equipe do projeto, que esteja genuinamente comprometido com a visão. É ele que vai garantir a massa crítica para puxar os demais a bordo. Depois de formulada a linguagem para comunicar a visão, a declaração precisa ser uma parte fixa de toda pauta de trabalho, e o gerente do projeto deve estar preparado para ter um discurso "pronto" de uma hora para a outra. Quando surgirem problemas ou desentendidos, todas as reações devem estar em conformidade com a visão.

Já se escreveu muito sobre visões e liderança. Os críticos alegam que a visão é um substituto glorificado das metas compartilhadas. Outros argumentam que ela é uma das coisas que separam líderes de gerentes. O segredo é descobrir o que empolga as pessoas no projeto, saber articular essa fonte de entusiasmo de uma maneira atrativa e, por fim, protegê-la e cultivá-la por toda a duração do projeto.

Gerenciamento de sistemas de recompensas do projeto

Os gerentes de projetos são responsáveis por gerenciar o sistema de recompensas que estimula o desempenho e o empenho extra da equipe. Uma vantagem que eles têm é que o trabalho projetual costuma ser inerentemente satisfatório, seja manifestando-se em uma visão inspiradora ou na simples sensação de realização. Projetos dão aos participantes uma mudança de cenário, uma chance de aprender novas habilidades e uma oportunidade de sair do seu casulo departamental. Outra recompensa é o que Tracy Kidder, em *A alma da nova máquina*, chama de "pinball" – o sucesso do projeto normalmente dá aos membros da equipe a opção de disputar outro jogo emocionante.[7]

Ainda assim, muitos projetos são pouco apreciados, entediantes, interferem em outras prioridades mais significativas e são considerados um fardo a mais. Em alguns desses casos, a maior recompensa é finalizar o projeto para que os membros da equipe possam voltar ao que realmente gostam de fazer e que dá os maiores ganhos pessoais. Infelizmente, quando essa atitude é o incentivo principal, a qualidade do projeto pode sofrer. Nessas circunstâncias, recompensas externas desempenham um papel mais importante na motivação do desempenho da equipe.

A maioria dos gerentes de projetos com quem conversamos defende o uso de recompensas de grupo. Como a maioria do trabalho projetual é um esforço colaborativo, faz muito sentido que o sistema de recompensas estimule o trabalho em equipe. O reconhecimento individual dos membros, independentemente de realizações, pode minar a unidade da equipe. O trabalho projetual é altamente interdependente, então pode se tornar problemático distinguir quem realmente merece

[7] T. Kidder, *The Soul of a New Machine* (New York: Avon Books, 1981), pp. 221-22.

crédito adicional. Bônus e incentivos em dinheiro precisam estar ligados às prioridades do projeto. Não faz sentido recompensar uma equipe por concluir o trabalho mais cedo se o controle de custos era a prioridade número 1.

Uma das limitações de bônus em dinheiro pagos de uma vez só é que eles, quase sempre, são consumidos pelo orçamento doméstico para pagar o dentista ou o mecânico. Para ser mais valorizadas, as recompensas precisam ter um significado duradouro (Preston & Reinertsen, 1995). Muitas empresas convertem o dinheiro em recompensas de férias, às vezes com a folga correspondente. Por exemplo, uma delas recompensou uma equipe de projeto por ter terminado o trabalho à frente do cronograma com uma viagem de quatro dias, com tudo pago, à Disney World, para as famílias dos membros. Essas férias não apenas serão lembradas por anos, mas também dão reconhecimento aos cônjuges e filhos, que, de certo modo, também contribuíram para o sucesso do projeto. De forma similar, sabe-se que outras empresas distribuem computadores, games ou *home theaters*. Os gerentes inteligentes de projetos negociam um orçamento discricionário, para que possam recompensar as equipes que ultrapassam os marcos, com vales-presente de restaurantes ou ingressos para eventos esportivos. Festa surpresa ou churrasco também são usados para celebrar realizações importantes.

Às vezes, os gerentes de projetos precisam usar reforço negativo para motivar o desempenho do projeto. Por exemplo, Ritti e Levy relatam a história de um gerente de projetos encarregado da construção de uma fábrica moderna. A equipe de projeto trabalhava com diversas empreiteiras e o projeto estava ficando para trás no cronograma, especialmente por causa da falta de cooperação entre os diferentes atores. O gerente do projeto não tinha autoridade direta sobre muitas pessoas-chave, especialmente as contratadas das outras empresas. No entanto, ele tinha a liberdade de convocar reuniões a seu critério. Assim, instituiu "reuniões de coordenação" diárias, exigindo a presença de todos os coordenadores envolvidos às 6h da manhã. As reuniões prosseguiram por cerca de duas semanas até o projeto voltar ao cronograma. Então, o gerente do projeto anunciou que a reunião seguinte estava cancelada, e não houve mais nenhuma ao nascer do sol.[8]

Embora os gerentes de projetos costumem pensar em recompensas de grupo, há momentos em que eles precisam recompensar o desempenho individual. Isso é feito não apenas para gratificar esforços extraordinários, mas também para sinalizar aos outros qual é o comportamento exemplar. Mais especificamente, seguem algumas das recompensas para motivar e reconhecer contribuições individuais:

- **Cartas de recomendação.** Apesar de os gerentes de projetos não terem responsabilidade pelas avaliações de desempenho dos membros da equipe, eles podem escrever cartas louvando determinado desempenho no projeto. Essas cartas podem ser remetidas aos supervisores do profissional e arquivadas na respectiva pasta pessoal.
- **Reconhecimento público por trabalho extraordinário.** Profissionais aplicados devem ser publicamente reconhecidos. Alguns gerentes de projetos iniciam toda reunião de revisão de *status* com uma breve menção dos profissionais do projeto que excederam as metas projetuais.
- **Incumbências de trabalho.** Os bons gerentes de projeto reconhecem que, embora possam não ter muita autoridade orçamentária, possuem um controle considerável sobre quem faz o quê, com quem, quando e onde. O bom trabalho deve ser recompensado com incumbências desejáveis. Os gerentes precisam estar cientes das preferências dos membros e, quando apropriado, acomodá-las.
- **Flexibilidade.** Estar disposto a fazer exceções às regras, se judiciosamente, pode ser uma recompensa poderosa. Permitir que os membros trabalhem em casa quando um filho está doente ou relevar pequenas faltas pode criar lealdade duradoura.

As recompensas individuais devem ser usadas judiciosamente e em circunstâncias extraordinárias. Nada mina mais a coesão de uma equipe do que alguns membros começarem a sentir que estão sendo tratados injustamente ou que os outros recebem tratamento especial. A camaradagem e a colaboração podem desaparecer velozmente, sendo substituídas por implicância e preocupação

[8] R. R. Ritti and S. L. Levy, *Ropes to Skip and Ropes to Know: Studies in Organizational Theory and Behavior* (New York: Wiley, 2009) pp. 93–94.

excessiva com política de grupo. Essas distrações podem absorver a energia que deveria ser dirigida à conclusão do projeto. Via de regra, só se devem usar recompensas individuais quando todo mundo da equipe reconhece que um membro está merecendo reconhecimento especial.

Orquestração do processo de tomada de decisão

A maioria das decisões de um projeto não exige uma reunião formal para discutir alternativas e determinar soluções. Em vez disso, as decisões são tomadas em tempo real, como parte das interações diárias entre gerentes de projetos, partes interessadas e membros da equipe. Por exemplo, em consequência da pergunta corriqueira "como vai?", um gerente de projetos descobre que um engenheiro mecânico estacou tentando satisfazer os critérios de desempenho em um protótipo. Eles vão falar com os *designers*, explicar o problema e perguntar se algo pode ser feito. Os *designers* distinguem os critérios essenciais e quais eles acham que podem ser comprometidos. Então, o gerente do projeto verifica com o grupo de marketing se as modificações são aceitáveis, que concorda com todas as modificações, exceto duas. O gerente do projeto volta ao engenheiro mecânico e pergunta se as mudanças propostas ajudariam a resolver o problema. O engenheiro confirma. Antes de autorizar as mudanças, o gerente chama o patrocinador do projeto, repassa os acontecimentos e faz o patrocinador assinar a autorização das mudanças. Esse é um exemplo de como, ao praticar a MBWA (gerenciamento por perambulação), os gerentes de projetos consultam membros da equipe, solicitam ideias, determinam soluções ótimas e criam um sentimento de envolvimento que gera confiança e comprometimento com decisões.

Mesmo assim, os projetos se deparam com problemas e decisões que requerem o conhecimento coletivo dos membros da equipe, assim como das partes interessadas relevantes. A decisão deve ser tomada em grupo quando aprimorar a qualidade de decisões importantes (Vroom and Jago, 1988). É, muitas vezes, o caso de problemas complexos que demandam a contribuição de uma variedade de especialistas diferentes. Deve-se tomar decisão em grupo também quando é necessário um forte comprometimento com a decisão e há uma baixa probabilidade de aceitação se apenas uma pessoa tomá-la. A participação coletiva reduz resistências e garante apoio à decisão. A seguir, são dadas diretrizes para gerenciar decisões em grupo.

Facilitação da tomada de decisão em grupo

Os gerentes de projetos desempenham papel fundamental em guiar o processo de tomada de decisão em grupo. Eles precisam se recordar de que seu trabalho não é tomar uma decisão, mas facilitar a discussão no grupo para que ele chegue a um consenso sobre a melhor solução possível. Nesse contexto, consenso não quer dizer que todos concordem 100% com a decisão, mas que todos concordem com qual é a melhor solução naquelas circunstâncias. A facilitação da tomada de decisão de grupo envolve essencialmente quatro etapas principais. A seguir, descreve-se brevemente cada uma delas, com sugestões sobre como gerenciar o processo.[9]

1. **Identificação do problema.** O gerente do projeto precisa ter cuidado para não expor o problema em termos de escolhas (por exemplo, devemos fazer X ou Y?). Em vez disso, ele deve identificar os problemas subjacentes para os quais essas alternativas, e provavelmente outras, são soluções potenciais. Isso possibilita que os membros do grupo criem alternativas, em vez de, simplesmente, escolher entre elas. Um modo útil de definir os problemas é considerar a lacuna entre o ponto em que o projeto está (isto é, o estado presente) e aquele em que deveria estar (o estado desejado). Por exemplo, o projeto pode estar quatro dias atrasado no cronograma ou o protótipo pode pesar 1 kg a mais do que determinam as especificações. Não importa se a lacuna é pequena ou grande, a finalidade é eliminá-la. O grupo precisa encontrar uma ou mais linhas de ação que transformarão o estado existente no desejado.

   Se forem detectadas posturas defensivas na da identificação do problema, pode ser sábio adiar a etapa de resolução dele, se possível. Isso permite que as emoções arrefeçam e os membros arejem a perspectiva sobre as questões envolvidas.

[9] Essa discussão é baseada na obra clássica de N. R. F. Maier, *Problem-Solving Discussion and Conferences* (New York: McGraw-Hill, 1963); e *Problem Solving and Creativity in Individuals and Groups* (Belmont, CA: Brooks-Cole, 1970).

2. **Geração de alternativas.** Havendo concordância geral quanto à natureza do(s) problema(s), a próxima etapa é gerar alternativas de solução. Se o problema exige criatividade, o ***brainstorming*** costuma ser recomendado. Nele, a equipe produz uma lista de soluções possíveis em um *flipchart* ou quadro. Enquanto isso, o gerente do projeto fixa uma trégua relativa a críticas ou avaliação de ideias. Os membros são incentivados a "pegar carona" nas ideias dos outros, estendendo-as ou combinando ideias em uma nova. O objetivo é criar o máximo possível de alternativas, por mais esquisitas que pareçam. Alguns gerentes de projetos informam que, para problemas realmente árduos, eles verificaram que é benéfico realizar essas sessões longe do ambiente normal de trabalho: a mudança de cenário estimula a criatividade.
3. **Obtenção da decisão.** A etapa seguinte é valorar e avaliar os méritos das soluções alternativas. Nesta fase, é proveitoso ter um conjunto de critérios para avaliar os méritos das diferentes soluções. Em muitos casos, o gerente do projeto pode recorrer às prioridades do projeto e fazer o grupo avaliar cada alternativa em termos do impacto nos custos, cronograma e desempenho, assim como na redução da lacuna relativa ao problema. Por exemplo, se o tempo for decisivo, seria escolhida a solução que resolve o problema o mais rápido possível.

   Durante a discussão, o gerente do projeto tenta criar consenso no grupo. Esse pode ser um processo complicado. Os gerentes de projetos precisam fornecer resumos periódicos para ajudar o grupo a acompanhar o progresso. Eles precisam proteger os membros que representam a visão minoritária e assegurar que ela seja devidamente ouvida. Eles precisam garantir que todos tenham a oportunidade de dividir opiniões, sem que uma pessoa ou grupo domine a conversa. Talvez seja útil cronometrar o tempo de fala em dois minutos. Quando ocorrem conflitos, os gerentes precisam aplicar algumas das ideias e técnicas discutidas na próxima seção.

   Os gerentes de projetos precisam efetuar testes de consenso, para verificar em quais pontos o grupo concorda e quais ainda são fonte de discórdia. Devem tomar cuidado para não interpretar silêncio como consentimento; consentimento se confirma fazendo-se perguntas. Em última instância, por meio de interação refletida, a equipe chega a um "ajuste mental" acerca de qual solução é a melhor para o projeto.
4. **Acompanhamento.** É importante que o grupo separe tempo para avaliar a efetividade da decisão tomada e implantada. Se ela não conseguiu dar a solução prevista, os motivos devem ser explorados e as lições aprendidas devem ser acrescentadas ao banco de memória coletiva da equipe do projeto.

Gerenciamento de conflito dentro do projeto

Discordâncias e conflitos surgem naturalmente em uma equipe de projeto durante a vida do projeto. Os participantes discordam a respeito de prioridades, alocação de recursos, a qualidade de trabalhos específicos, soluções a problemas descobertos, e assim por diante. Alguns conflitos favorecem as metas do grupo e aperfeiçoam o desempenho do projeto. Por exemplo, dois membros podem se engajar em um debate sobre uma decisão de *design* envolvendo diferentes atributos de um produto. Eles discutem porque acham que o atributo preferido de cada um é o que o cliente principal realmente quer. Essa discordância pode forçá-los a conversar ou obter mais informações com o cliente, tendo como resultado perceberem que nenhum dos atributos é altamente valorizado, mas que o cliente quer outra coisa. Mas os conflitos também podem prejudicar o desempenho do grupo. As discordâncias iniciais podem crescer até discussões acaloradas, com ambas as partes saindo furiosas da sala e se recusando a trabalhar juntas.

É provável que as fontes de conflito mudem na medida em que o projeto progride no seu ciclo de vida (Thamhain and Wilemon, 1975; Posner, 1986; Adams and Brandt, 1988). A Figura 11.5 sintetiza as principais fontes de conflito em cada fase.

Durante a definição do projeto, as fontes mais significativas de conflito são prioridades, procedimentos administrativos e cronograma. Ocorrem desentendimentos acerca da importância relativa do projeto em comparação com outras atividades, qual estrutura de gerenciamento de projeto usar (em especial, quanto controle o gerente do projeto deve ter), as pessoas a serem designadas e a programação do projeto nas cargas de trabalho existentes.

CASO PRÁTICO Gerenciamento de projetos de baixa prioridade

Até agora, a discussão sobre a construção de equipes esteve direcionada primordialmente a projetos significativos, que demandam a atenção e o envolvimento dos membros designados. Mas e os projetos que têm baixa prioridade para os membros; e as forças-tarefas perfunctórias às quais os membros se juntam de má vontade; e o trabalho de comitê ao qual as pessoas são designadas; e os projetos em meio turno que tiram os membros do trabalho decisivo que prefeririam fazer; e os projetos que fazem os membros se questionar interiormente por que eles estão fazendo aquilo?

Não existe uma vara de condão que transforma equipes de projeto em meio turno moderadamente interessadas em equipes de alto desempenho. Entrevistamos diversos gerentes de projetos sobre esses cenários de projetos. Todos eles concordaram que, às vezes, as incumbências podem ser muito difíceis e frustrantes e que há limites ao que é possível. Ainda assim, eles ofereceram dicas e conselhos para aproveitar ao máximo cada situação, a maioria delas se concentra na criação de comprometimento com o projeto quando ele não existe naturalmente.

Um gerente de projetos defendia um grande investimento de tempo já no início dos projetos, seja na forma de uma longa reunião ou de uma incumbência inicial significativa. Ele via isso como uma forma de pagamento de entrada que os membros perdem se não levarem o projeto até a conclusão.

Outros enfatizavam que se introduzisse o máximo de diversão possível nas atividades. Aqui entram em cena os rituais discutidos no contexto da construção da identidade da equipe. As pessoas se comprometem porque gostam de trabalhar juntas no projeto. Uma gerente de projetos inclusive admitiu que a assiduidade nas suas reuniões de projeto se devia principalmente à qualidade das rosquinhas servidas.

Outra estratégia é mostrar os benefícios do projeto o mais realisticamente possível aos membros da equipe. Um gerente de projetos ampliou o comprometimento com uma força-tarefa obrigatória de prevenção de acidentes trazendo pessoas acidentadas para uma reunião. Outro gerente de projetos trazia o patrocinador do projeto, dos altos escalões, para reenergizar a equipe, reforçando a importância do projeto para a empresa.

A maioria dos gerentes de projetos enfatizou a importância de construir uma forte relação pessoal com cada um dos membros da equipe. Quando essa conexão ocorre, os membros trabalham bem não tanto porque realmente se importam com o projeto, mas porque não querem decepcionar o gerente do projeto. Embora não fossem versados em no modelo de moeda de influência, esses gerentes falaram sobre conhecer cada membro, compartilhar contatos, oferecer incentivo e dar uma mão amiga quando necessário.

Por fim, todos os gerentes de projetos advertiram que nada deve ficar subentendido em projetos de baixa prioridade. Eles recomendam que as pessoas sejam lembradas das reuniões e que se levem às reuniões cópias extras dos materiais para quem estiver sem eles. Os gerentes de projetos devem manter contato frequente com os membros do projeto e lembrá-los de suas incumbências. Um gerente fez uma bela suma ao dizer: "Às vezes, tudo se resume a saber encher a paciência dos outros".

Durante a fase de planejamento, a maior fonte de conflitos continua sendo as prioridades, seguidas de cronogramas, procedimentos e requisitos técnicos. Ela é o ponto em que o projeto passa de um conceito geral para um conjunto detalhado de planos. A importância relativa do projeto ainda está sendo estabelecida, assim como as suas prioridades (tempo, custo, escopo). É comum que surjam discordâncias a respeito do cronograma final, atribuição de recursos, procedimentos de comunicação e de tomada de decisão e requisitos técnicos.

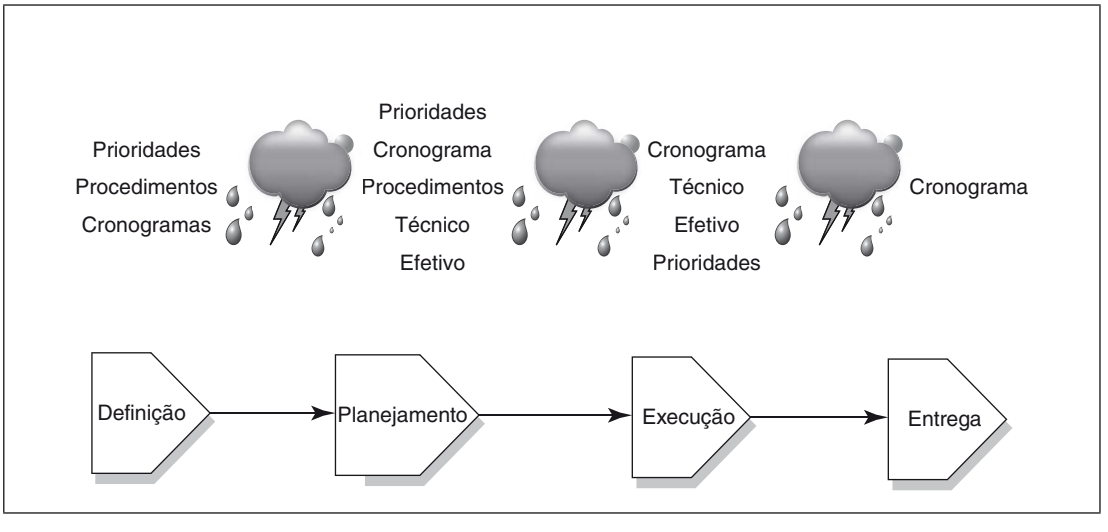


FIGURA 11.5
Fontes de conflito ao longo do ciclo de vida do projeto

Na fase de execução, surgem atritos por causa de atraso no cronograma, problemas técnicos e questões de equipe. Os marcos ficam mais difíceis de serem atingidos em razão dos atrasos acumulados no cronograma. Isso gera tensão na equipe, pois os atrasos impedem os outros de começar ou terminar o próprio trabalho. A administração dos *trade-offs* entre tempo, custo e desempenho torna-se crucial. Os gerentes de projetos precisam decidir entre deixar o cronograma ficar para trás, investir fundos adicionais para voltar aos eixos ou reduzir a escala do escopo do projeto a fim de poupar tempo. Problemas técnicos envolvem encontrar soluções para problemas inesperados e integrar as contribuições de diferentes pessoas. O desgaste do projeto pode se expressar em conflitos interpessoais, assim como em pressões para utilizar recursos com mais eficácia.

Na fase de entrega, o nível de conflito tende a se abrandar. Em projetos problemáticos, os cronogramas permanecem como a maior fonte de conflito, pois os atrasos no cronograma dificultam ainda mais que se cumpram as datas de cumprimento das metas. Pressões para cumprir objetivos, aliadas à ansiedade crescente quanto às incumbências futuras, aumentam as tensões interpessoais. Problemas técnicos são raros, uma vez que a maioria deles já foi discutida nas fases anteriores.

Incentivo do conflito funcional

A demarcação entre **conflito funcional** e **disfuncional** não é clara, tampouco precisa. Em uma equipe, os membros podem promover uma diatribe com palavrões e acabar resolvendo suas diferenças. Já em outra equipe de projeto, esse comportamento criaria desafetos irreconciliáveis e impediria que as partes trabalhassem juntas outra vez. O critério de distinção é a maneira como o conflito afeta o desempenho do projeto, e não como os indivíduos se sentem. Os membros podem ficar chateados e insatisfeitos com o atrito, mas, desde que a discordância leve adiante os objetivos do projeto, o conflito é funcional. Os gerentes de projetos devem reconhecer que o conflito é inevitável, sendo até uma parte desejável do trabalho projetual; o segredo é estimular o conflito funcional e administrar o conflito disfuncional.

Uma visão compartilhada pode transcender as incongruências de um projeto e estabelecer um propósito comum a fim de canalizar o debate de maneira construtiva. Sem metas compartilhadas, não há um fundamento comum para abordar as diferenças. No exemplo anterior a respeito das decisões de *trade-off* de design, quando ambas as partes concordaram que a meta principal era satisfazer o cliente, havia uma base para resolver a disputa com mais objetividade. Portanto, concordar antecipadamente sobre qual prioridade é mais importante – custo, cronograma ou escopo – pode ajudar a equipe do projeto a definir a resposta mais apropriada.

Às vezes, o problema não é a presença de conflito, mas a sua ausência. Seguidamente, como resultado de pressões de tempo comprimido, dúvida em relação a si mesmo e do desejo de preservar a harmonia da equipe, os membros relutam em manifestar objeções. Essa hesitação priva a equipe de informações úteis que poderiam levar a soluções melhores e a evitar erros cruciais. Os gerentes de projetos precisam encorajar a dissidência saudável a fim de melhorar a resolução de problemas e a inovação. Eles podem demonstrar esse processo fazendo perguntas difíceis e desafiando a lógica por trás das recomendações. Eles também podem orquestrar o conflito saudável trazendo pessoas com pontos de vista diferentes a reuniões críticas.

Os gerentes de projetos podem legitimar a dissenção dentro da equipe atribuindo a alguém o papel de advogado do diabo, ou pedindo que o grupo use 15 minutos para pensar em todas as razões por que não se deveria seguir determinada linha de ação. O conflito funcional tem um papel crítico na obtenção de uma compreensão mais profunda das questões e para chegar às melhores decisões possíveis.

Uma das coisas mais importantes que os gerentes de projetos podem fazer é modelar uma resposta apropriada para quando alguém discorda ou contesta suas ideias. Eles precisam evitar ficar na defensiva e, em vez disso, estimular o debate crítico. Devem exibir habilidades eficazes de escuta e sumarizar as principais questões antes de responder. Devem ver se os outros concordam com o ponto de vista oposto. Finalmente, os gerentes de projetos precisam valorizar e proteger os dissidentes. As empresas tendem a criar muitos bajuladores e o rei precisa que lhe digam quando ele está nu.

Gerenciamento do conflito disfuncional

Gerenciar o conflito disfuncional é uma tarefa muito mais desafiadora do que incentivar o conflito funcional. Primeiro, o conflito disfuncional é de difícil identificação. O gerente pode ter dois profissionais altamente talentosos que se odeiam, mas que, no calor da competição, produzem resultados de mérito. Essa é uma situação agradável? Não. Ela é funcional? Sim, se contribuir para o desempenho do projeto. Por sua vez, às vezes o conflito funcional degenera em conflito disfuncional. Essa mudança acontece quando discordâncias técnicas evoluem para choques irracionais de personalidade, ou quando o fracasso em resolver uma questão causa atrasos desnecessários em trabalho de projeto decisivo.

A segunda maior dificuldade com que os gerentes se deparam é que frequentemente não existe uma solução fácil para o conflito disfuncional. Os gerentes de projetos precisam decidir entre diversas estratégias diferentes para administrá-lo; eis cinco possibilidades:

1. **Mediar o conflito.** O gerente intervém e tenta negociar uma resolução, usando argumentação e persuasão, sugerindo alternativas, e assim por diante. Um dos segredos é tentar encontrar um terreno comum. Em alguns casos, gerente do projeto pode argumentar que a troca ganha-perde cresceu até o ponto em que se tornou perde-perde para todos e que a hora é de fazer concessões.
2. **Arbitrar o conflito.** Depois de escutar todas as partes, o gerente impõe uma solução ao conflito. A meta não é decidir quem ganha, mas fazer o projeto ganhar. Ao fazer isso, é importante buscar uma solução que permita que todas as partes continuem sendo respeitadas; de outra forma, a decisão pode trazer apenas alívio momentâneo. Uma gerente de projetos admite que obtém muito sucesso usando uma abordagem ao estilo do rei Salomão para resolver conflitos. Ela contou que anuncia uma solução da qual nenhuma parte gosta, dando aos oponentes 2 horas para criarem uma solução melhor com que ambos concordem.
3. **Controlar o conflito.** Reduzir a intensidade do conflito, acomodando diferenças ou introduzindo humor, é uma estratégia efetiva. Se os ânimos estão se acirrando, o gerente pode encerrar a interação e esperar que as cabeças estejam mais frias no dia seguinte. Se o conflito continuar se acirrando, talvez seja preciso que as designações do projeto sejam rearranjadas, para que as duas partes não tenham que trabalhar juntas.
4. **Aceitar.** Em alguns casos, o conflito sobreviverá ao projeto e, embora seja uma distração, o gerente terá de viver com isso.
5. **Eliminar o conflito.** Por vezes, o conflito se ampliou a um ponto em que não é mais tolerável. Se houver nitidamente um vilão, ele deve ser removido. Se, como frequentemente é o caso, ambas as partes estiverem erradas, seria sábio eliminar ambos os indivíduos, se possível. Dispensá-los será um sinal claro aos outros da equipe de que esse tipo de comportamento é inaceitável.

Em suma, os gerentes de projetos estabelecem o fundamento do conflito funcional fixando papéis e responsabilidades claros, desenvolvendo metas comuns ou uma visão compartilhada e usando incentivos de grupo que recompensem a colaboração. Eles têm de ser espertos para ler a linguagem corporal a fim de identificar discordância não manifesta. Também devem ficar em contato com o que está acontecendo no projeto para identificar pequenos problemas que podem crescer até conflitos grandes. Humor oportuno e o redirecionamento do foco ao que é melhor para o projeto podem atenuar as tensões interpessoais possíveis em uma equipe de projeto.

Rejuvenescimento da equipe do projeto

Ao longo de um projeto longo, a equipe, às vezes, sai do curso e perde o pique. O gerente do projeto precisa se lançar à ação de modo a realinhar a equipe com os objetivos do projeto e pisar fundo. Existem jeitos formais e informais de fazer isso. Informalmente, o gerente do projeto pode instituir novos rituais, como as "baratas de brinquedo", para reenergizar a equipe. Em um projeto que não estava indo lá muito bem, o gerente interrompeu o trabalho e levou a equipe ao boliche para aliviar a frustração. Em outro projeto, a gerente exibiu para a sua equipe o filme *Um sonho de liberdade* para reavivar a esperança e o comprometimento com o sucesso.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

DICA DO PROFESSOR

No vídeo a seguir, discute-se o modelo de cinco fases, para desenvolvimento das equipes de projetos.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!

EXERCÍCIOS

1) **Você é um excelente gerente de projeto, muito respeitado pelas partes interessadas, pela equipe de gerenciamento e pela equipe do projeto. Quando toma decisões, os outros seguem sua orientação como resultado do seu poder de**

A) a) referência.

B) b) especialista.

C) c) legítimidade.

D) d) punição.

E) e) recompensa.

2) **Você é o gerente de um projeto e, como parte do processo de formação da equipe, contrata uma nova pessoa que estava desempregada há nove meses e a aloca no projeto. De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, em que nível de necessidade esta pessoa provavelmente não estará?**

A) a) Necessidades de autorrealização.

B) b) Necessidades de estima.

C) c) Necessidades de segurança.

D) d) Necessidades fisiológicas.

E) e) Necessidades sociais.

3) **Um projeto tem várias equipes. A equipe C já perdeu vários prazos. Isso fez com que a equipe D precisasse comprimir o caminho crítico diversas vezes. Devido a essa situação, como líder da equipe D, você deve se reunir com:**

A) a) o gerente do projeto e a equipe D.

B) b) o gerente de projeto.

C) c) o gerente de projeto e a administração.

D) d) o gerente de projeto e o líder da equipe C.

E) e) a administração.

4) **O gerenciamento do projeto tem sido difícil. Todos estão ansiosos devido à pressão para completar o projeto no prazo. Infelizmente, a tensão aumentou tanto que as reuniões da equipe se transformaram em competições de gritaria, e pouco trabalho é realizado durante as reuniões. Um membro da equipe solicita sua dispensa de reuniões futuras da equipe, pois os gritos o deixam perturbado. Nesse ínterim, o patrocinador demostrou interesse em participar de futuras reuniões da equipe para entender melhor como o projeto está indo e as questões envolvidas, e o cliente iniciou discussões sobre o acréscimo do escopo ao projeto. Nesta situação, qual seria a melhor atitude para o gerente de projetos?**

A) a) Perguntar ao patrocinador se as informações necessárias poderiam ser encaminhadas em um relatório, em vez de tê-las presentes nas reuniões.

B) b) Informar o membro da equipe que pediu para ser dispensado sobre o valor da comunicação nessas reuniões.

C) c) Envolver a equipe na criação de regras básicas para as reuniões.

D) d) Fazer um exercício de desenvolvimento da equipe que envolva todos os membros da equipe.

E) e) Deixar o patrocinador participar das reuniões e chamar a atenção da equipe.

5) **Você acabou de ser contratado como gerente de projetos em uma grande empresa de petróleo, para liderar um projeto que está no meio de sua execução. Ele consiste de 150 funcionários da empresa e mais 50 funcionários de terceirizadas. Qual documento você deve procurar para entender quem é responsável pelas tarefas do projeto?**

A) a) O histograma de recursos.

B) b) O diagrama de Pareto.

C) c) O organograma de projeto.

D) d) A matriz de responsabilidade.

E) e) A estrutura analítica de recursos.

NA PRÁTICA

Veja a seguir dois exemplos sobre o gerenciamento de equipes de projetos.

A GE Appliances, do oeste dos EUA, a Marriott Corp. e a Hewlett-Packard estão entre as muitas empresas que usam a técnica NGT para orientar as decisões em projetos. A NGT começa reunindo os membros da equipe do projeto e/ou partes interessadas em torno de uma mesa e identificando o problema do projeto em questão. Cada membro escreve as suas soluções e apresenta a sua ideia para o grupo, depois o líder escreve essas soluções no quadro. Críticas não são permitidas neste processo e ele continua até que todas as ideias tenham sido expressas. Depois, cada solução é discutida e esclarecida pelo grupo. Depois, os membros do grupo secretamente classificam suas soluções preferidas por ordem. A votação é apurada para classificar cada uma das soluções. Tais passos são repetidos, se necessário, para refinar cada vez mais a lista e chegar à solução preferida.

A NGT fornece um processo organizado para lidar com problemas potencialmente perigosos. Ela também evita que ocorra o pensamento grupal. Assim, ela desencoraja qualquer pressão, para se conformar com os desejos de um membro do grupo que seja de um escalão mais alto, uma vez que todas as ideias são discutidas e todas as preferências são expressas secretamente. A criatividade deve ser enfatizada para que os membros sejam capazes de oferecer uma solução baseada em suas especialidades e pontos de vista. Finalmente, as decisões importantes podem ser tomadas em tempo hábil. Assim, a NGT funciona melhor quando existe um problema bem definido.

SAIBA MAIS

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

O que os Gerentes Precisam Saber sobre Projetos

Gestão de Projetos - As Melhores Práticas